

## Personalmanagement

# Erfahrene Projektmanager fallen nicht vom Himmel

Unternehmen übertragen oft talentierten Nachwuchskräften die Verantwortung für Großprojekte - als Chance sich zu bewähren. Häufig scheitern die „Jungstars“ auch, weil sie denken: Projekte kann man wie Maschinen planen und steuern.

**P**rojekte managen - das ist heute eine Alltagsaufgabe in Unternehmen. Deshalb gehört eine Projektmanagement-Ausbildung für den Führungsnachwuchs in Großunternehmen inzwischen fast zum guten Ton. Meist werden die Nachwuchskräfte in diesen Seminaren aber nicht auf das Leiten von Großprojekten vorbereitet, in die viele Parteien oder „Stakeholder“ mit oft gegensätzlichen Interessen involviert sind. Als Beispiel seien hier strategische Projekte genannt, die sich mit anderen Projekten überlappen. Oder Projekte, an denen mehrere Unternehmen beteiligt sind. Oder grenzüberschreitende Projekte, an denen „Partner“ aus mehreren Ländern und somit Kulturen mitwirken. Dabei scheitern gerade solche Projekte oft. Das heißt, die Ziele werden nicht oder nur teilweise erreicht. Oder nur so, dass Folgeprobleme entstehen, weil das Projektteam ab einem gewissen Zeitpunkt nur noch auf das Einhalten des Zeit- und Kostenrahmens achtet, koste es, was es wolle.

### „Jungspunde“ sollen sich im Projekt bewähren

Eine Ursache hierfür ist: Mit der Projektleitung werden oft noch relativ junge Mitarbeiter betraut - mit großem Potenzial, aber noch wenig Erfahrung. Gemäß der Maxime: „Das soll der Huber machen. Dann kann er zeigen, was in ihm steckt.“ Für den Leiter soll das Projekt also eine Chance sein, sich zu bewähren. Eine häufige Folge: Viele Bereichsleiter und Spezialisten akzeptieren „den Jungspund“ nicht als gleichrangigen (Gesprächs-)Partner - entweder

weil ihm an Erfahrung fehlt oder weil sie ihn als Konkurrenz erleben.

Ein weiterer Grund, warum junge Projektmanager oft scheitern, ist: Sie lernten in ihrer Ausbildung nicht, Spannungen und Interessengegensätze, aus denen Probleme erwachsen könnten, früh zu erkennen. Dabei wäre dies gerade bei strategischen Großprojekten, an denen viele in- und externe „Partner“ beteiligt sind und bei denen es um tiefgreifende Veränderungen geht, sehr wichtig. Denn in ihnen prallen unterschiedliche Kulturen aufeinander. Und zumeist sind sie für manche Projektbe-

### Jungmanager können Spannungen und Interessengegensätze nicht früh erkennen.

teiligten mit einem Abschiednehmen von Gewohntem verbunden. Entsprechend skeptisch und abwartend stehen sie dem Projekt gegenüber. Und häufig entwickeln sie sogar (verdeckte) Widerstände, weil sie sich bei der Veränderung als Verlierer fühlen. Die Gerüchteküche brodelt. Aufgaben werden nicht erledigt und Absprachen nicht eingehalten. Ein Intrigenspiel beginnt, das den Erfolg des Gesamtprojekts gefährdet.

### Gespür für Widerstände und Risiken schulen

Entsprechend wichtig ist es, dass Projektmanager Vorbehalte, aus denen sich Widerstände entwickeln könnten, früh erkennen. Doch genau dies lernen sie in den Projektmanagement-Ausbildungen meist nicht. In ihnen liegt der Fokus auf

den harten Erfolgsfaktoren. Die Teilnehmer lernen, Projektpläne zu erstellen und Zeit- und Kostenpläne zu kontrollieren. Nur gestreift wird aber zum Beispiel das Thema: „Wie erkenne ich Widerstände und gehe ich mit diesen sinnvoll um?“ Und werden solche Themen doch behandelt, dann wird den Teilnehmern meist nur Faktenwissen vermittelt. Nur selten sind in die Ausbildungen Projekte eingebunden, in denen der Nachwuchs sein Gespür dafür schärfen kann, wo sich ein Unwetter zusammenbraut und wann und wie die Projektleitung eingreifen sollte.

Dies wäre aber wichtig.

Denn wenn ein Projektmanager die möglichen Störfaktoren kennt, heißt dies noch lange nicht, dass er diese auch rechtzeitig

wahrnimmt und angemessen hierauf reagiert. Hinzu kommt: Oft treten Widerstände nicht in der Planungs-, sondern erst in der Umsetzungsphase eines Projekts zutage - wenn die Verantwortlichen denken: Jetzt haben wir alles unter Dach und Fach. Denn nun spüren die Betroffenen: Jetzt wird es ernst. Völlig unerwartet für das Projektteam kochen dann die Emotionen hoch.

Dass dies so oft geschieht, liegt auch daran: Viele Projektmanagement-Ausbildungen verstärken eher das z. B. bei Ingenieuren oft ohnehin vorhandene Gefühl „Projekte lassen sich wie Maschinen planen und steuern“ statt es zu reduzieren. Dabei sind an den meisten Großprojekten nicht nur zahlreiche Menschen beteiligt, die oft (scheinbar) irrational reagieren, sondern auch Orga-

nisationen - also soziale Systeme. Für deren Dynamik werden die angehenden Projektmanager nicht ausreichend sensibilisiert.

### **Nicht starr an Plänen und Standards festhalten**

In vielen Ausbildungen erstellen die Teilnehmer zudem Projektpläne so, als liefen die Projekte ohne äußere Einflüsse im Labor ab. Bei den meisten Großprojekten ändern sich die Rahmenbedingungen aber ständig. Unvorhergesehenes ist sozusagen vorhersehbar. Deshalb genügt es nicht, einmal einen Projektplan zu erstellen, der dann abgearbeitet wird. Vielmehr muss während des Projekts regelmäßig geprüft werden: Was hat sich geändert? Und: Was bedeutet das für unser Vorgehen und den Projekt-



### **Der Autor Dr. Georg Kraus**

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die 45 Berater und Trainer arbeiten. Er ist Mit-Herausgeber des „Handbuch Change-Management“ sowie Autor zahlreicher Projektmanagement-Bücher.

- Tel. 07251/989034, E-Mail: [info@kraus-und-partner.de](mailto:info@kraus-und-partner.de)

plan? Diese Fragen stellen sich unerfahrene Projektmanager zu selten.

Sie trauen sich vielfach auch nicht, sich folgende Frage zu stellen: Fördern die in unserer Organisation geltenden Projektmanagement-Standards und genutzten Instrumente das Erreichen der Ziele oder nicht? Denn sie befürchten oft zurecht: Ich bekomme von meinem Chef

„einen auf den Deckel“, wenn sie vom vorgegebenen Verfahren abweichen. Ihnen fehlt noch die Gelassenheit und das Standing der „alten Hasen“, die wissen: Standards sind wie Pläne, letztlich nur Werkzeuge. Deshalb muss man sie zuweilen über Bord werfen, um das Ziel zu erreichen.